

27. september 2019

Projekt 5383 "Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd"**Advisory Board møde 2**

Møde: 9. oktober 2019 kl. 9.00 – 15.00, Mødelokale 1 (LIKE), SEGES

- Der er kaffe og brød fra kl. 8.30

Deltagere: Lene Gade Hovmøller, Landbrugskunde direktør, Vækstfonden
Per Ørts Vinstrup, Afdelingsdirektør Landbrug Nord, Jyske Bank (med til frokost)
Anders Harck, formand sektorbestyrelsen Økonomi & virksomhedsledelse, SEGES
Brian Fruergaard-Roed, mælkeproducent
Jacob Seiger Stensig, mælkeproducent
Søren Andersen, svineproducent

Mødeleder: Ivan Damgaard

Plan for mødet:

1. Velkomst v/Ivan
2. Advisory Board – siden sidst v/alle
 - a. Bordet rundt med inputs / refleksioner til projektet
3. Status på projektet v/Ivan
 - a. Baggrund, deltagere og fremdrift i projektet
4. **Advisory Board - 1. runde** **Hvad vi har afdækket hos landmændene**
 - a. Ønsket adfærd, barrierer for adfærdsændringer og forandringsprocesser v/Mille
 - b. Drøftelse af findings i projektet og hvordan denne viden bruges i hele landbruget
5. **Advisory Board – 2. runde** **Hvordan vi arbejder med landmændene**
 - a. Etablering og drift af netværk og advisory boards Kristian/Ivan
 - b. Drøftelse af findings fra arbejdet med landmænd og udviklingspartnere og hvordan denne viden bruges i hele landbruget
6. **Advisory Board – 3. runde** **Bred implementering i landbruget**
 - a. Bred implementering af den opsamlede viden i landbruget v/Rasmus
 - b. Drøftelse og kvalificering af oplæg
7. **Advisory Board – 4. runde** **Optagelse af 2 Podcasts**
 - a. Advisory board drøfter barrierer og potentialer for "Øget økonomisk og mental robusthed i landbruget" set med projektets findings med en mikrofon på bordet.
8. Opsamling på mødet - ris/ros

Jeg glæder mig til mødet.

Venlig hilsen
Ivan Damgaard
Projektleder

Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd - advisory board møde

SEGES, 9. oktober 2019

Projektleder Ivan Damgaard

HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

SEGES

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

STØTTET AF
promilleafgiftsfonden
for landbrug



Advisory board møde 2

Velkommen

Tema:

Øget økonomisk og mental robusthed i dansk landbrug



Advisory board

- Lene Gade Hovmøller, Landbrugskundedirektør, Vækstfonden
- Per Ørts Vinstrup, Afdelingsdirektør Landbrug Nord, Jyske Bank – med til frokost
- Anders Harck, ejerleder, mælkeproducent og formand sektorbestyrelsen Økonomi & virksomhedsledelse, SEGES
- Brian Fruergaard-Roed, ejerleder og mælkeproducent
- Jacob Seiger Stensig ejerleder og mælkeproducent
- Søren Andersen ejerleder og svineproducent - afbud

Plan for dagen

- Velkomst v/Ivan
- Advisory Board – siden sidst / bordet rundt med inputs / refleksioner til projektet v/alle
- Status på projektet "Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd v/Ivan
 - Baggrund, deltagere og fremdrift i projektet
- **Advisory Board - 1. runde** **Hvad vi har afdækket hos landmændene**
 - Ønsket adfærd, barrierer for adfærdsændringer og forandringsprocesser v/Mille
 - Drøftelse af findings i projektet og hvordan denne viden bruges i hele landbruget
- **Advisory Board – 2. runde** **Hvordan vi arbejder med landmændene**
 - Etablering og drift af netværk og advisory boards Kristian/Ivan
 - Drøftelse af findings fra arbejdet med landmænd og udviklingspartnere og hvordan denne viden bruges i hele landbruget
- **Advisory Board – 3. runde** **Bred implementering i landbruget**
 - Bred implementering af den opsamlede viden i landbruget v/Rasmus
 - Drøftelse og kvalificering af oplæg
- **Advisory Board – 4. runde** **Optagelse af podcast**
 - Advisory board drøfter barrierer og potentialer for "Øget økonomisk og mental robusthed i landbruget" set med projektets findings med en mikrofon på bordet.
- Opsamling, evaluering og næste step

1. Bordet rundt

- Inputs og refleksioner til projektet

v/alle

HVOR skal væksten komme fra landbruget?

2. Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd

- Baggrund, deltagere og fremdrift i projektet

SEGES





Baggrund

Top 2 - Hvor skal væksten komme fra i landbruget?

SEGES



Projektets formål

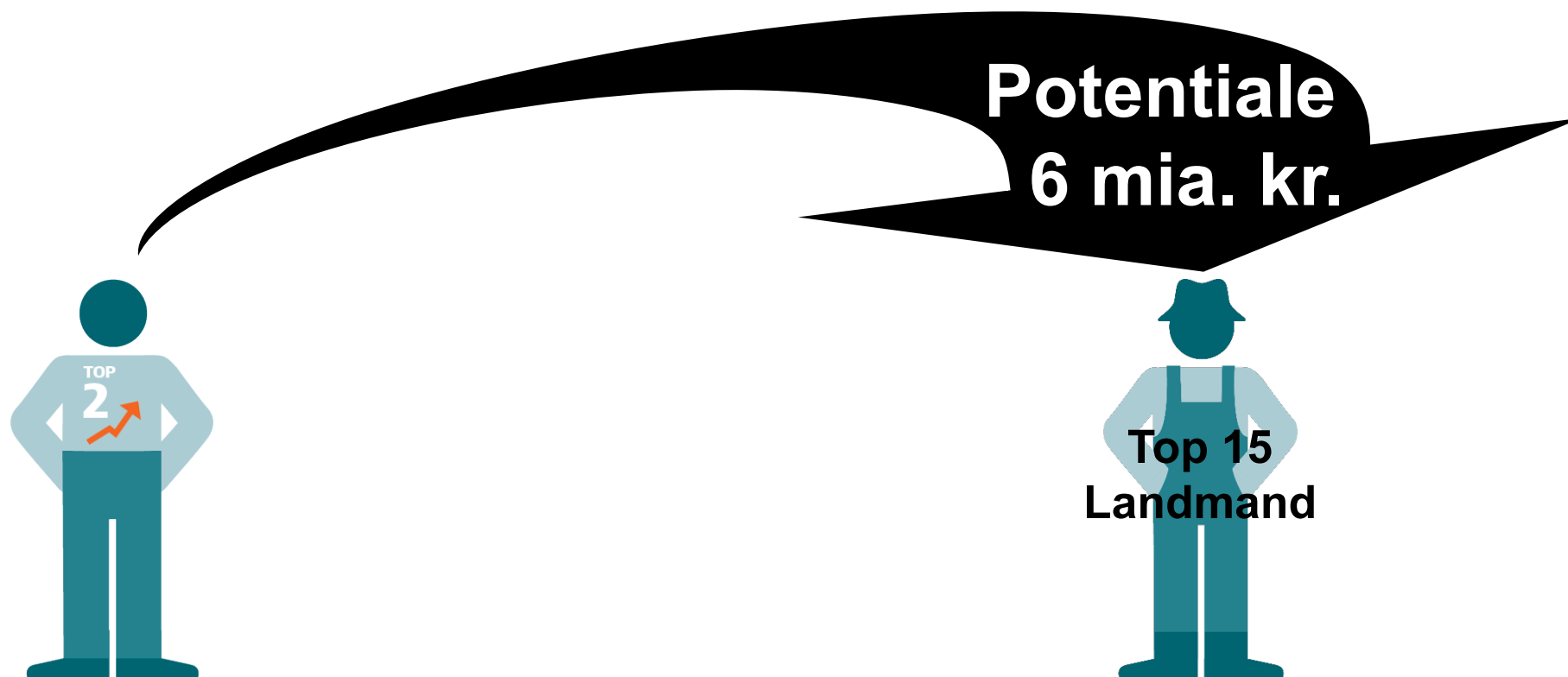
Formålet er at forbedre bundlinjen på den enkelte landbrugsbedrift ved at **styrke** landmændenes forretnings- og virksomhedsforståelse - baseret på viden fra de 2 % dygtigste landmænd målt på økonomisk afkast og soliditet

Top 2 landmandens stærke sider

- Klare mål
 - Ledelseskraft
 - Virksomhedskultur og medarbejderfokus
 - Markeds-og forretningsorienteret
 - Økonomisk forståelse og stærk økonomisk fokus
 - Kontinuerlig rationel tankesæt baseret på rettidig omhu
 - Stort fokus på netværk
-
- Overblik over den samlede virksomhed
 - Indsigt i virksomhedens DNA
 - Handlingsorienteret

9..
*Direktørfokus &
"bundlinje frem for størrelse"*

Uudnyttet potentiale – teoretisk



SEGES



HVOR skal væksten komme fra i landbruget?

Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd
- Projektet

SEGES



Projektets hypotese

Forskellen mellem TOP2 og andre landmænds økonomiske performance ligger i:

- **Ejerleders kendskab til og interessen for at arbejde med personlige styrker og svagheder**
- **Ejerleders forretnings- og virksomhedsforståelse**
- **Ejerleders evne til at udøve strategisk ledelse**

Projektets målgrupper

- Projektet er et udviklingsforløb tilpasset den enkelte ejerleder, med mulighed for at følge to forskellige udviklingsspor:

Målgruppe 1

1 - 2 netværksgrupper med hver 6-10 case landmænd

"synliggør uudnyttede potentialer og hvad jeg bør forandre, så implementerer jeg det"

- hvor viden om værdiskabende forandringer, kommer fra:
 - deltagelse i projektets 2 videns seminarer i 2019 og igen i 2020
 - deltagelse i projektets netværksgruppe, der afholder 2-4 netværksmøder med projektet som facilitator i 2019/2020

Målgruppe 2

14 case landmænd

"synliggør uudnyttede potentialer og hvad jeg skal forandre, og hjælp mig med at implementere de relevante forandringer"

- hvor viden om værdiskabende forandringer, kommer fra:
 - deltagelse i projektets 2 videns seminarer i 2019 og igen i 2020
 - etablering af et virksomhedsspecifikt strategisk advisory board med egen udviklingspartner, hvor projektet/SEGES deltager som udviklingskonsulent
 - Der gennemføres 3 advisory board møder i 2019 og igen i 2020

- **Målgruppe 3**

- Bred test, implementering og kommunikation til Dansk Landbrug

SEGES

Selskaber

Advisory
boards



Projektets målgrupper

- Projektet er et udviklingsforløb som **også** vil arbejde med udvikling af rådgivningen.
- Projektets udviklingspartnere er Patriotisk Selskab og LandboNord
 - I alt 10 rådgivere
- Målet er
 - at udfordre de deltagende udviklingspartnere på kulturen i og omkring rådgivning af landmænd
 - at gøre den strategiske rådgivning mere proaktiv
 - at udnytte big data og dyb viden om landbruget generelt og det enkelte landbrug specielt, til værdiskabende rådgivning
 - at tilbyde ejerleder strategisk sparring og opfølgning målrettet ejerleders ønsker og behov
 - at de deltagende udviklingspartnere bliver forandringsagenter i egen rådgivningsvirksomhed

Målgruppe 2 Landmænd og Advisory board

- Kristian 6 landmænd møde 1: alle møde 2: 3 landmænd møde 3:
- Ivan 6 landmænd møde 1: alle møde 2: 5 landmænd møde 3: 2 landmænd
- Mangler møder en er ikke kommet i gang
en startes op primo november



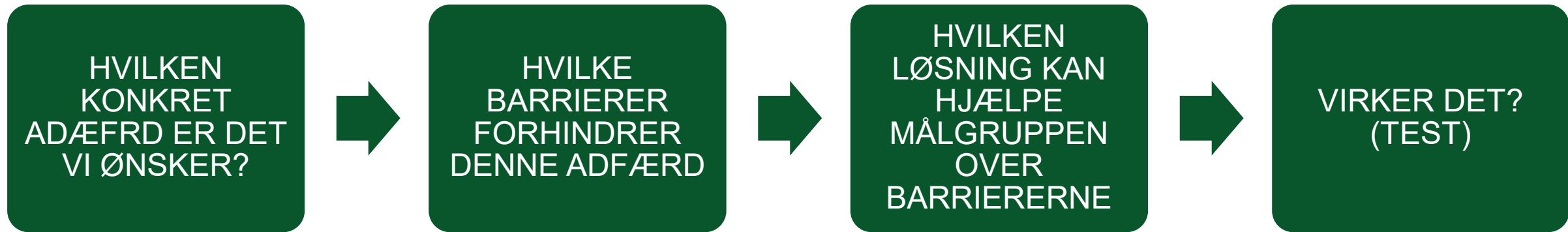
REFLEKSION

Advisory board – runde 1

Hvad vi har afdækket hos landmændene
- Ønsket adfærd, barrierer for
adfærdsændringer og forandringsprocesser

Mille Møller Nielsen, Specialkonsulent,
Forandringsprocesser

4 TRINS MODELLEN

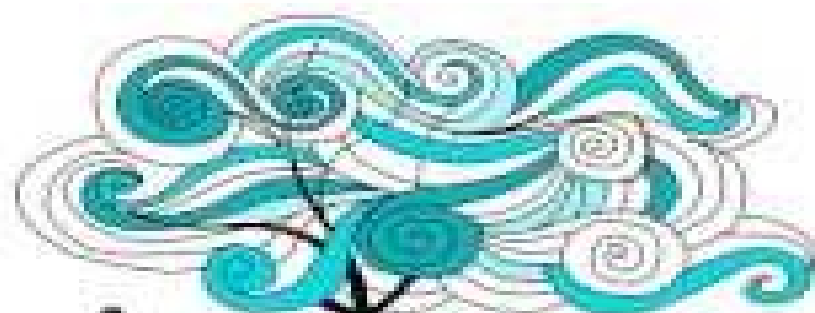


VI GØR HVAD VI FORPLIGTER OS TIL

Derfor skal du få din modtager til at forpligte sig. Bed hellere om noget småt end noget stort, men sørg for, at de forpligter sig mundtligt, skriftligt og offentligt







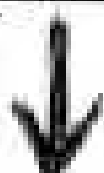
OPEN
CURIOUS
COMMITTED TO LEARNING



WHE

WIL

TTED TO BEING RIGHT
DEFENSIVE
CLOSED



Innovation
Nysgerrighed

Overskud

Lytte
Spørgsmål

Værdsætte
Leg

KREATIVITET



Åben
Nysgerrig
Klare til at lære nyt



HVOR ER JEG?

Insisterer på at have ret
I forsvarsposition
Kontrol



SEGES

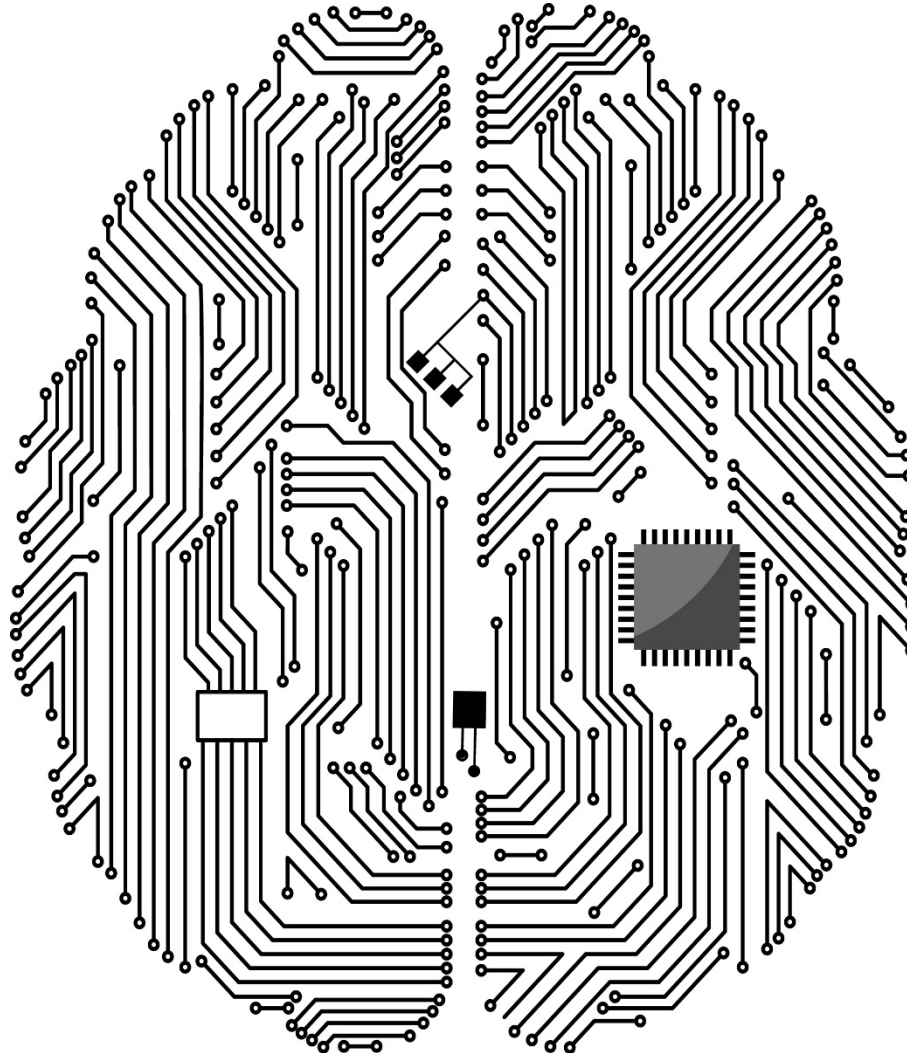


Konflikt
Placere skyld og
bebrejde
Brug for bekræftelse
Der er en trussel



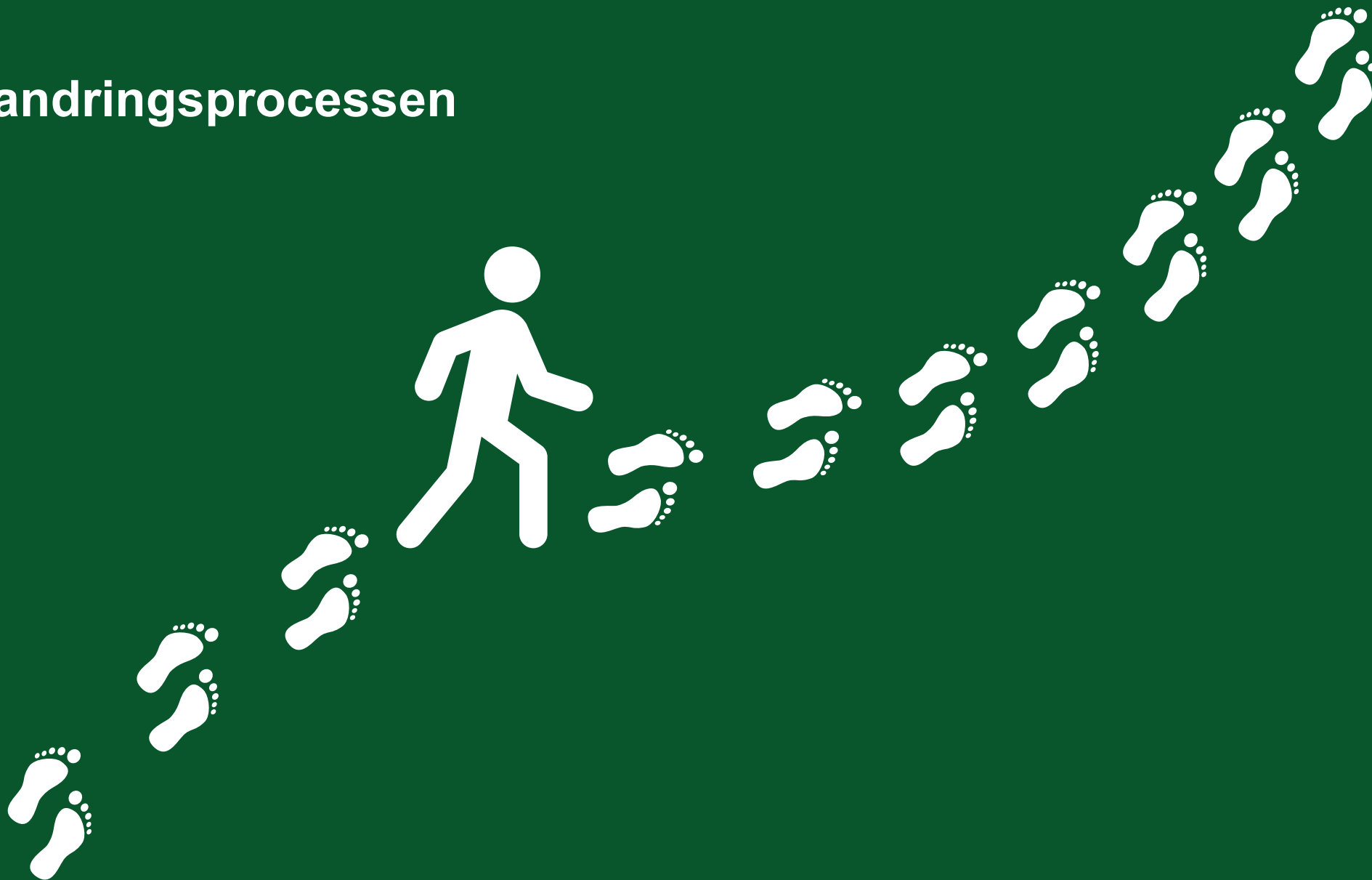
HJERNENS TO SYSTEMER

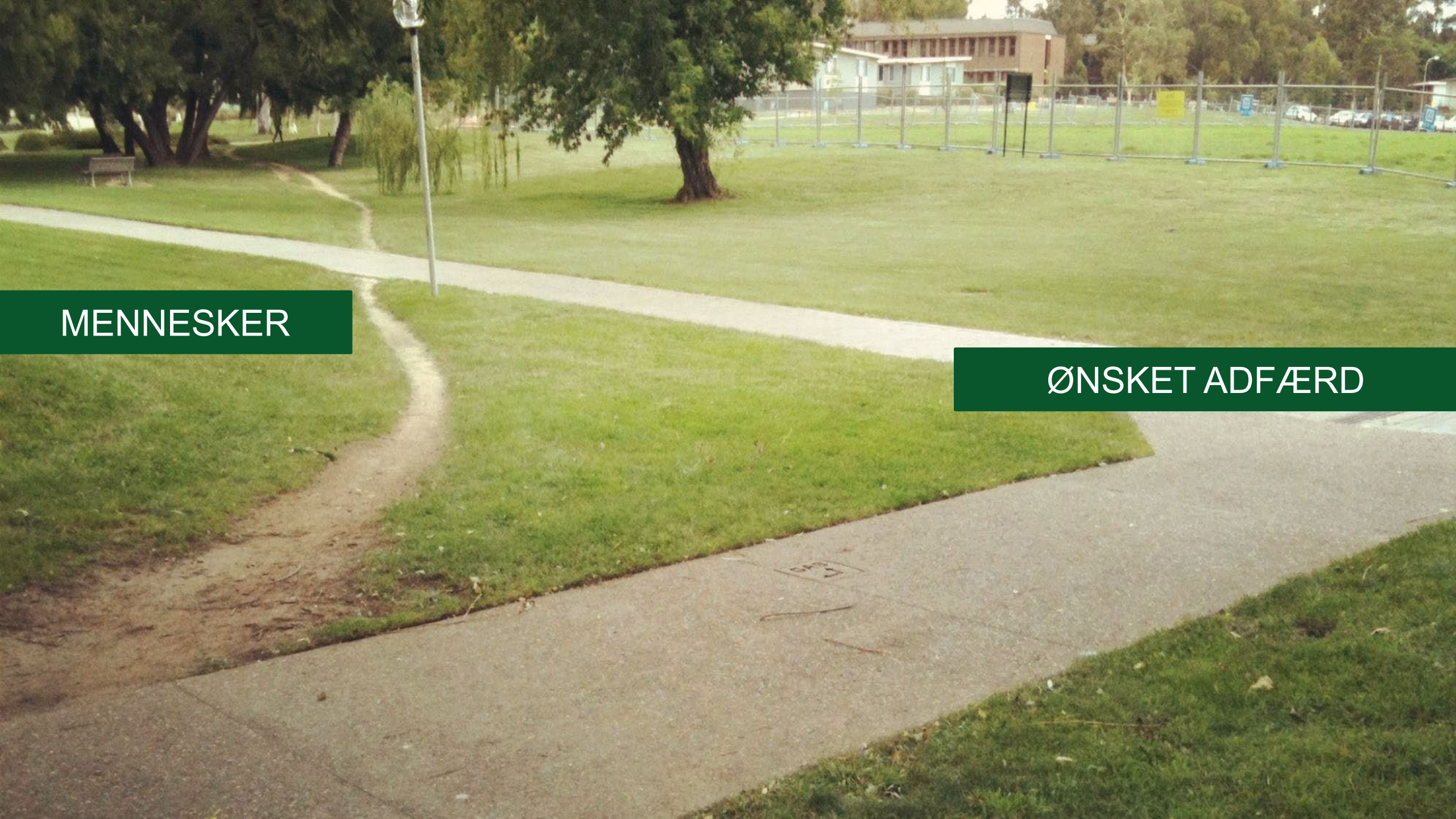
System 1
Autopiloten



System 2
Energikræveren

Forandringsprocessen



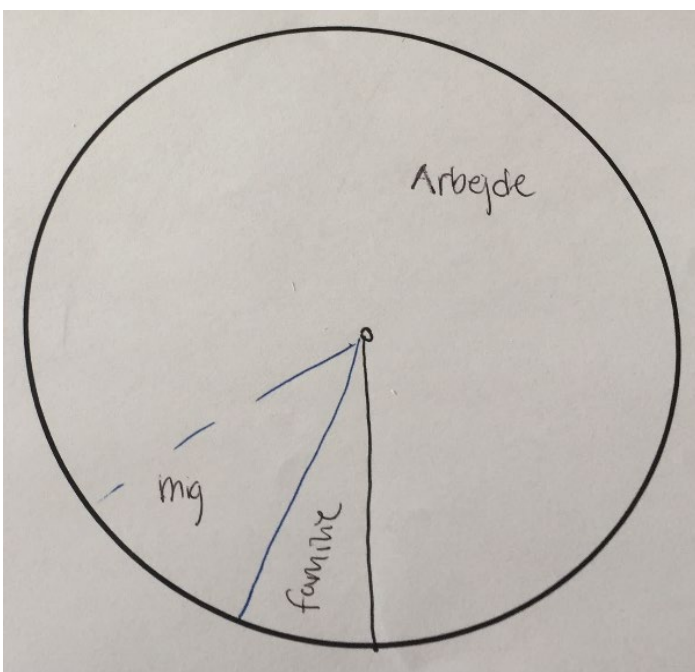
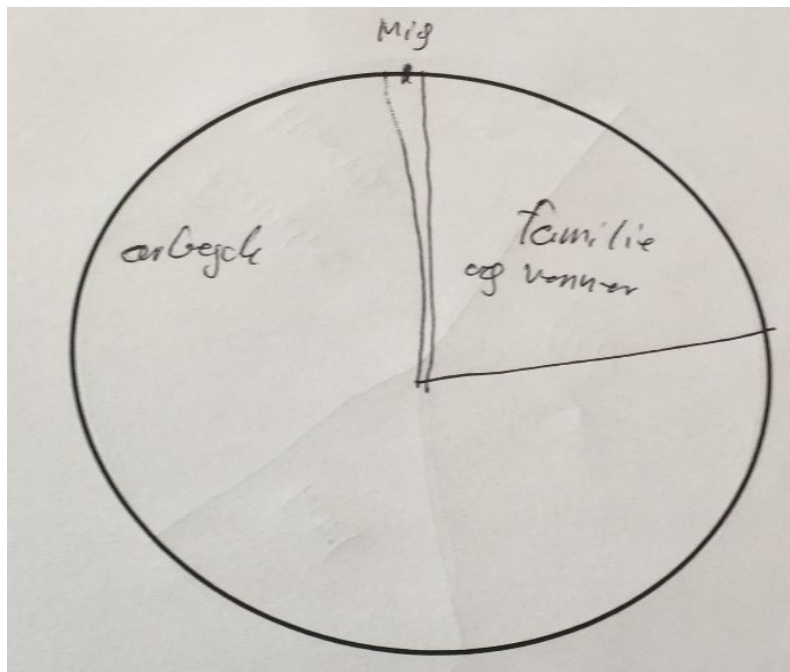
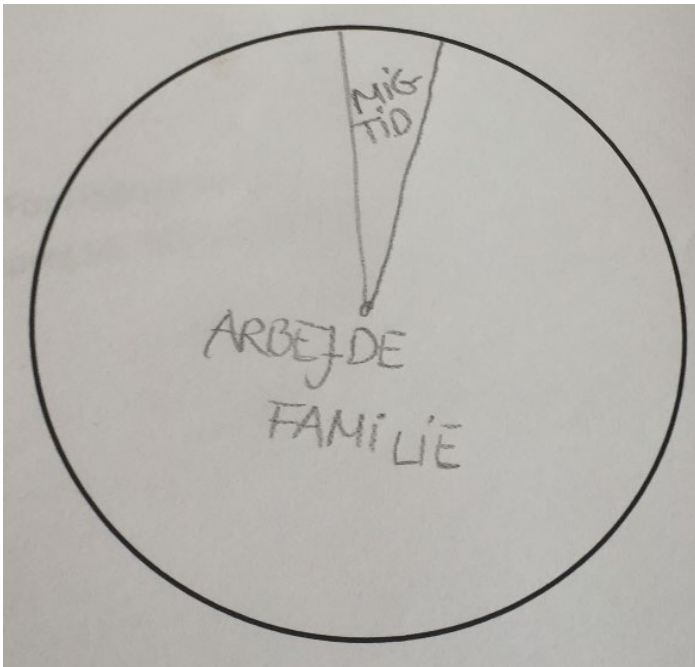
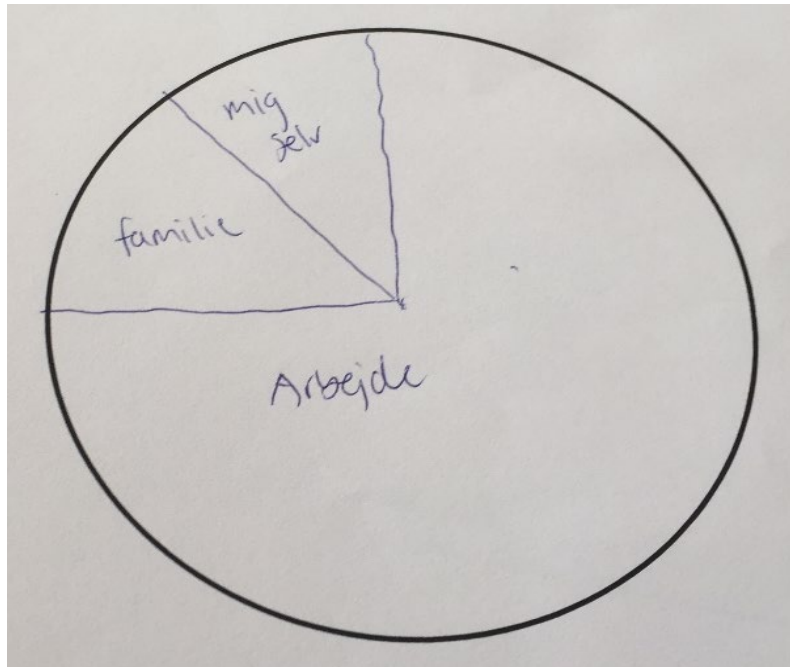
A photograph of a park area. In the foreground, a paved path leads from the bottom left towards the center. To the left of the path is a grassy area with a dirt trail branching off. In the background, there is a large green lawn, several trees, and a fenced-in sports field. A building is visible behind the fence. Two dark green rectangular boxes with white text are overlaid on the image.

MENNESKER

ØNSKET ADFÆRD

MÅL	ØGET ØKONOMISK OG MENTAL ROBUSTHED		
INDSATS- OMRÅDER	Personlig indsigt	Virksomheds- og forretningsforståelse	Strategisk ledelse, forandringsledelse og eksekvering
MINE FOKUSOMRÅDER			
MIN KONKRETE ADFÆRD I DAG			

Ejerledernes adfærdssændringer



PRIORITERE ANDET END ARBEJDE

“Min kone ville skilles sidste år, så jeg blev mere bevidst om min tid. Jeg spiste kun aftensmad med familien før”

(Landmand 9)

“Arbejder fylder meget, efter en skilsmisse bliver man mere bevidst om prioritering. Jeg har altid arbejdet en del, og når man springer i gang som selvstændig, så siger man farvel til mange ting (...)”

(Landmand 6)

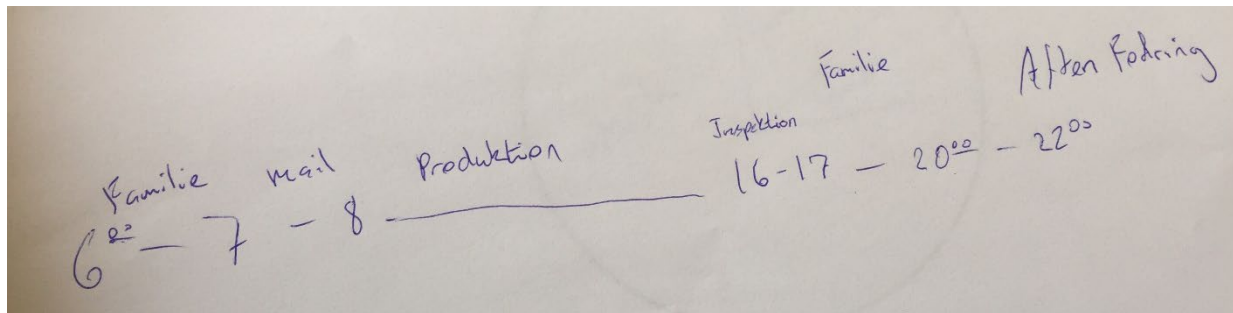
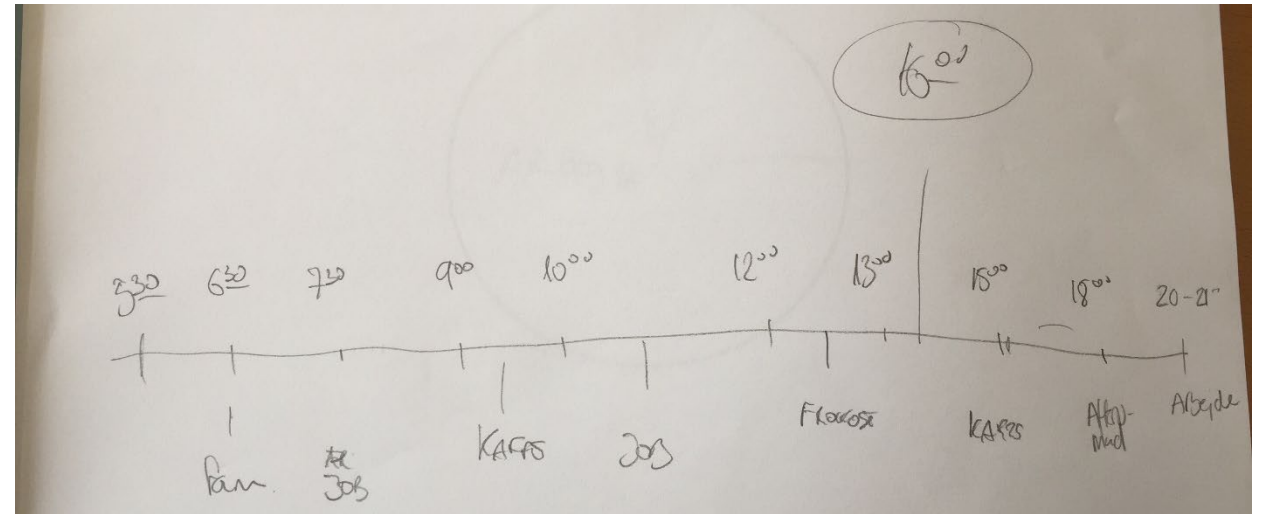
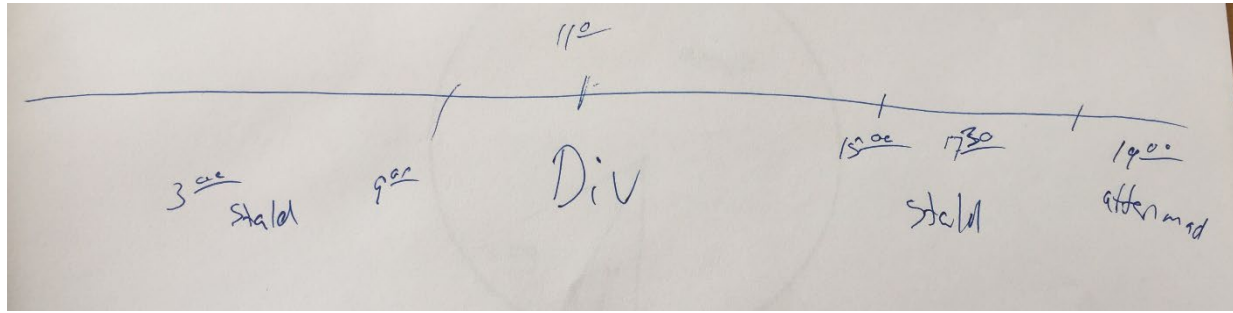
BARRIERER:

Manglende erkendelse af reel arbejdstid

Evnen til at afgive kontrol

”Jeg er billigere i weekenden end mine medarbejdere”

EFFEKTIV ARBEJDSTID OG KONTORTID



“systematisk skulle jeg nok være noget mere effektiv, og så blive færdig, men hobby og arbejde flyder sammen og jeg går ikke op i klokkeslæt” (Landmand 11)

“Jeg vil gerne være mere struktureret så jeg kan være mere effektiv med mine timer, så min dårlige samvittighed ikke forfølger mig med ting jeg ikke nåede. Jeg får rumlen i maven og det påvirker mig. Jeg bryder mig ikke om at gøre tingene halvt” (Landmand 10)

“Jeg regner ud i regneark, hvad jeg har fået ud af at sidde på kontor, og så kan jeg se, at det virker. Men jeg ser det stadigvæk ikke som rigtigt arbejde” (Landmand 8)

“Jeg føler jeg tjener flere penge ved det praktiske arbejde” (Landmand 10)

BARRIERER:

Manglende erkendelse af vigtighed ved kontortid

Manglende fysiske rammer

Opgaverne er ofte svære, komplekse og uhåndterbare

Kultur:

"Det er ikke et rigtigt arbejde"

"Medarbejdere ser ned på når jeg er på kontoret"

Tradition for at andre laver kontorarbejde

STØRRE ØKONOMISK FORSTÅELSE

***“Jeg arbejder ikke med afkastningsgrad
eller soliditetsgrad, men jeg vil gerne lære
det”***

(Landmand 13)

BARRIERER:

”Jeg bruger ikke budgetter, jeg kan ikke se, hvad jeg skal bruge det til, jeg ser på sidste års regnskab og bestemmer mig bare for, at det skal gøre bedre året efter”

Hvorfor?

UDDELEGERE MERE ANSVAR TIL MEDARBEJDERE

“Jeg er for flink, det er nemmere at gøre det selv. Eksempelvis til fyraften, så står jeg tit selv tilbage, selvom der er tidsplaner osv.” (Landmand 9)

***“Mine medarbejdere kan ikke holde tingene på det niveau jeg gerne vil. Derfor skal jeg i stalden hver weekend for at have ro”
(Landmand 2)***

Uddelegerer mere ansvar til medarbejderne

BARRIERER:

Manglende tillid til medarbejdere

"Det er lettere at gøre det selv"

Mentalt og økonomisk overskud, til at uddelegere og lade dem fejle

MEDARBEJDERLEDELSE

“Jeg synes, at vi skal arbejde med vores konfliktskyhed og få redskaber, der kan hjælpe os med ikke at tage det med videre, når vi har en konflikt” (Landmand 17)

BARRIERER:

”Vi bør få mere struktur på vores ad-hoc opgaver. Det er blevet en kultur at vi skubber tingene”

Konfliktskyhed

“Jeg skal få driftslederne til at se udfordringerne og de nødvendige forandringer som noget positivt for dem og for virksomheden. Driftslederne ser ofte forandringer som udfordringer”.

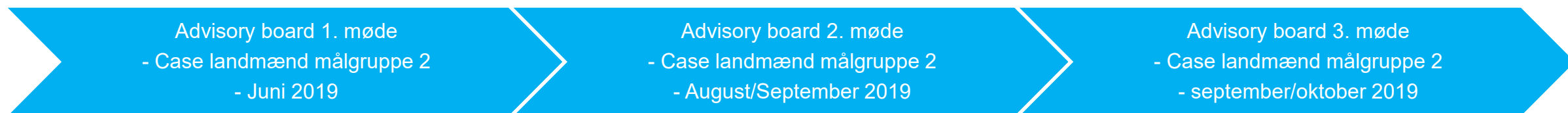
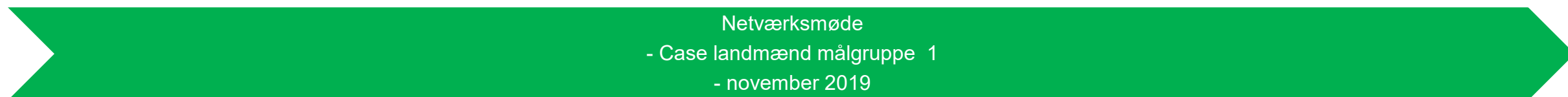
**Hvordan kan vi bruge denne
viden i resten af dansk landbrug?**

Advisory board - Runde 2

Hvordan vi arbejder med landmændene

v/Kristian og Ivan

Processen 2019



4 generelle anbefalinger:

Hvordan bliver I de bedste?

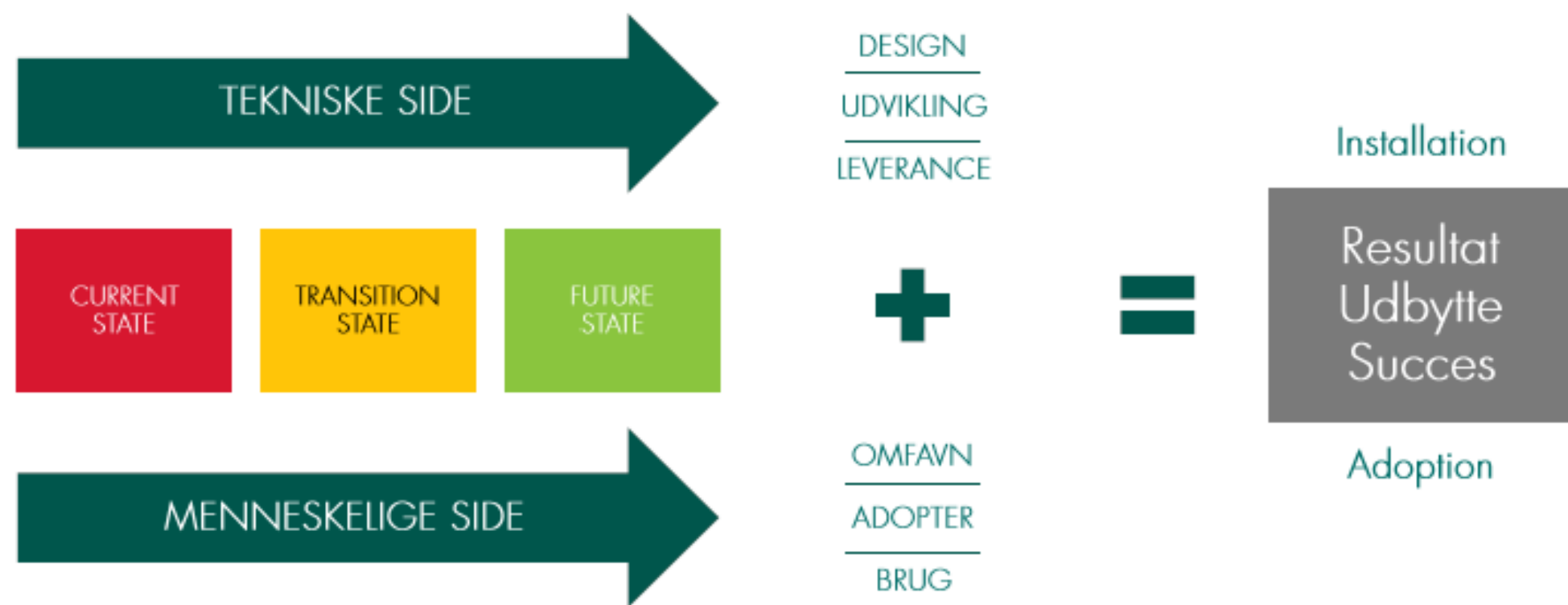
1# ANBEFALING

**KEND DINE PERSONLIGE STYRKER
OG SVAGHEDER**

SUCCEFULD FORANDRING KRÆVER BÅDE FOKUS PÅ DEN TEKNISKE SIDE OG DEN MENNESKELIGE SIDE



HUMAN UNIVERZ



Kilde: Prosci®

Personligt udviklingskort

HVILKEN KONKRET ADFÆRD ØNSKER JEG?	HVILKE BARRIERER FORHINDRER DENNE ADFÆRD?	HVILKEN LØSNING KAN HJÆLPE MIG OVER BARRIERERNE?	TEST LØSNINGEN I DIN DAGLIGDAG. VIRKER DET?
Mere effektiv i min hverdag	Jeg er meget lyststyret og udviklingsorienteret	Udarbejd en liste med de opgaver som kun jeg kan og skal levere på Brug min Outlook kalender til struktur	
Struktur på min hverdag	Jeg er tidsoptimist Jeg er ikke god til at strukturere min hverdag	Sæt mine opgaver for dagen/ugen op på en liste – prioriter dem i forhold til deadlines, dagens konkrete opgaver og om andre kan gøre det end mig.	
Bedre til at følge op på det jeg har sat i gang	Jeg er ikke god til at følge op på det jeg har sat i gang – jeg taber interessen, og vil heller videre med noget nyt	Jeg sætter opfølgningsmøder med relevante personer ind som et møde i min kalender	
Jeg vil gerne være bedre til at afslutte det jeg har startet op	Jeg er ikke god til at afslutte det jeg har startet op – jeg taber interessen, og vil heller videre med noget nyt	Jeg skal prøve at definere min egen rolle i implementering af nye initiativer, og især hvornår jeg kan slippe den, og overdrage ansvaret til andre incl. mål med nyt tiltag	
Jeg vil gerne være der på kontoret i direktørrollen	Jeg bruger ofte overspringshandlinger for at "undgå kedelige" kontoropgaver	Kontortid skal indlægges i min kalender som en fast kontortid. Kontortiden skal "tænde mig" ved at jeg får listet de opgaver som jeg og kun jeg kan løse	
Jeg vil gerne være mindre konfliktsky	Jeg er ikke god til at fortælle andre hvad jeg forventer på en konstruktiv måde	Jeg skal have sparring på at opstille mål og forventninger til mine medarbejdere, og især hvordan jeg leder og kommunikerer konstruktivt ud fra disse	

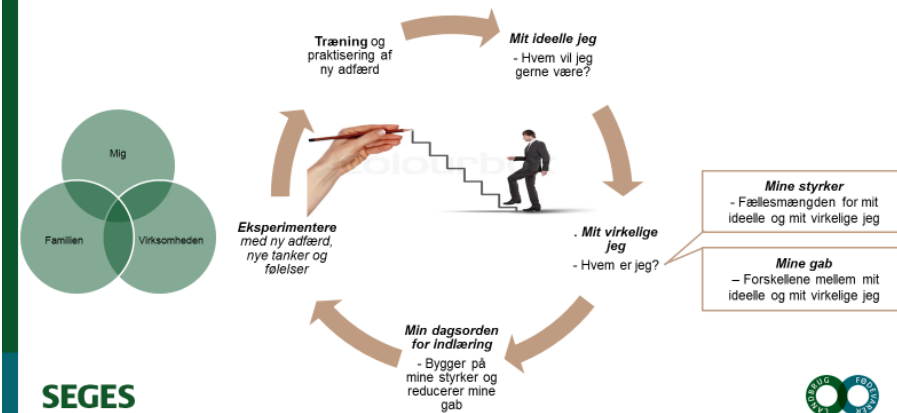
Hvad vi arbejder med

- Personligt udviklingskort
- Livscirklen/Mercedes stjernen
- Tidslinjen
- Personprofiler – primært DISC og Insight
- Life Time Strategi værktøjer
 - Personlige / familiens stærke/svage sider
 - Personlig / Familiens strategiske intention
 - Personlig udviklingsplan
- Adfærdsændringer / adfærdsdesign
- Top2 viden

SEGES



Personlig udvikling - Fra drøm til virkelighed



Top 2 landmandens stærke sider

- Klare mål
- Ledelseskraft
- Virksomhedskultur og medarbejderfokus
- Markeds-og forretningsorienteret
- Økonomisk forståelse og stærk økonomisk fokus
- Kontinuerlig rationel tankesæt baseret på rettidig omhu
- Stort fokus på netværk
- Overblik over den samlede virksomhed
- Indsigt i virksomhedens DNA
- Handlingsorienteret

Direktørfokus &
"bundlinje frem for størrelse"



2# ANBEFALING

**FIND TID TIL DE STRATEGISKE
SPØRGSMÅL**

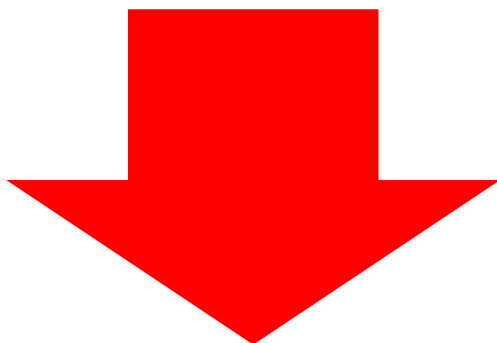
DE GRUNDLÆGGENDE SPØRGSMÅL

- Hvad er vi sat i verden for? (mission)
- Hvad går vi ikke på kompromis med? (værdier)
- Hvor vil vi hen? (vision)
- Hvad er succes for os og hvordan måler vi det? (mål)
- Hvordan kommer vi i mål? (strategiske initiativer)

Forretningsudvikling - Den svære balance

Ledelse
 - Fokus på effektivitet
 - Driftsleder

Kerneforretning



DRIFT

- Gøre tingene rigtigt
- Gøre tingene bedre
- Bundlinje



UDVIKLING

- Gøre de rigtige ting
- Gøre tingene anderledes
- Ny værdiskabelse og nye indtægter



Ny forretning

Lederskab
 - Fokus på strategi
 - Direktør

SEGES



Driftsledelse

Synlig ledelse og management

- MUS – samtaler
- Tavlemøder

HRM

- Ledelse
- Management
- Kompetenceudvikling
- On boarding
- Medarbejderpleje
- Team building



Driftsledelse

- Faglig optimering
- Teknisk optimering
- Proces optimering
- Fokus på tekniske handlingsplaner

Driftsledelse

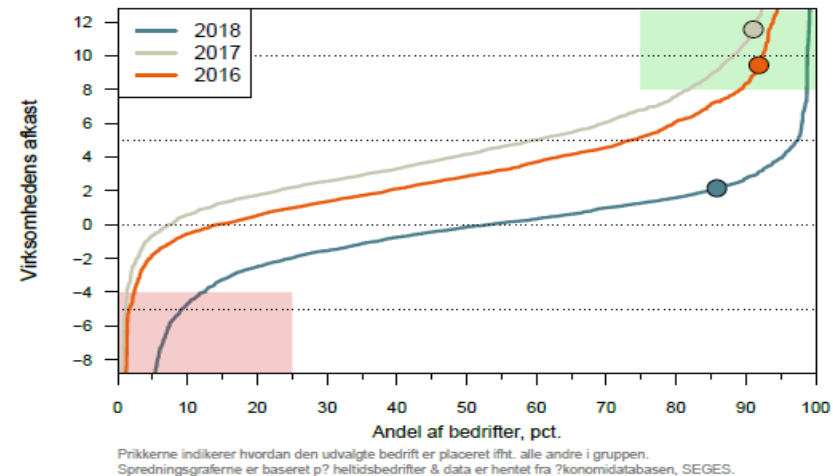
- Eksekvering af strategiske handlingsplaner
- Økonomisk optimering af drift
- Opbygge og understøtte stærk virksomhedskultur

HR- forandringsledelse

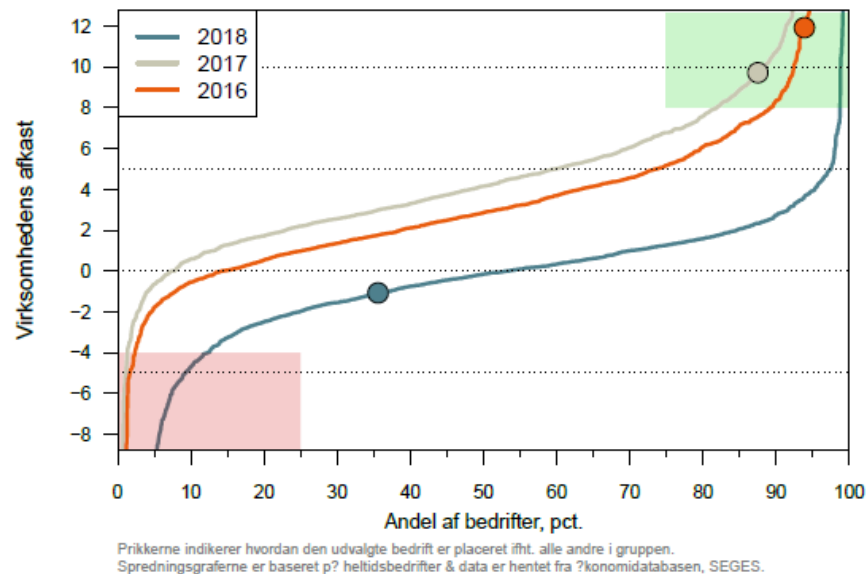
Strategisk Nøgletalsrapport

- AFKASTNINGSGRAD

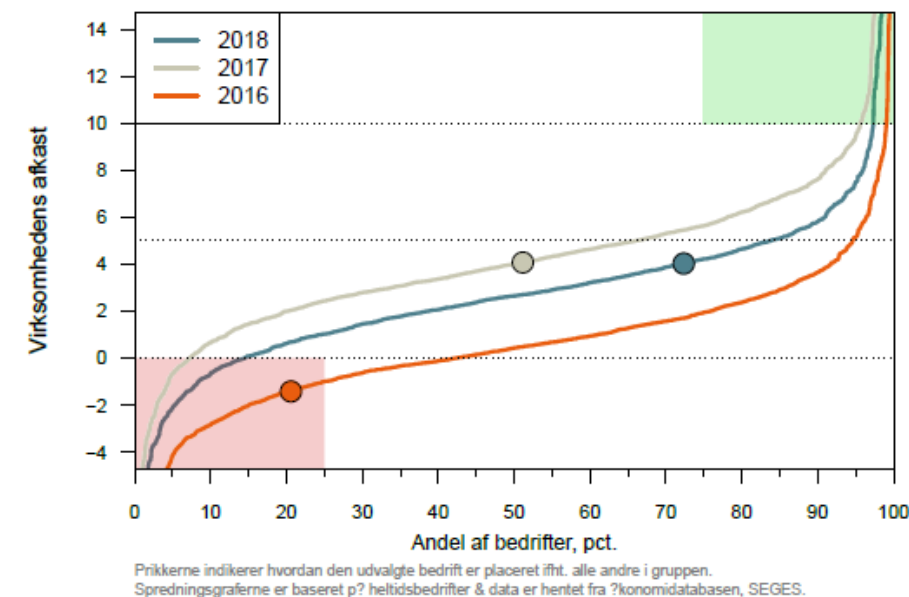
Figur 2: Spredningen over alle svineproducenternes afkast de seneste 3 år.



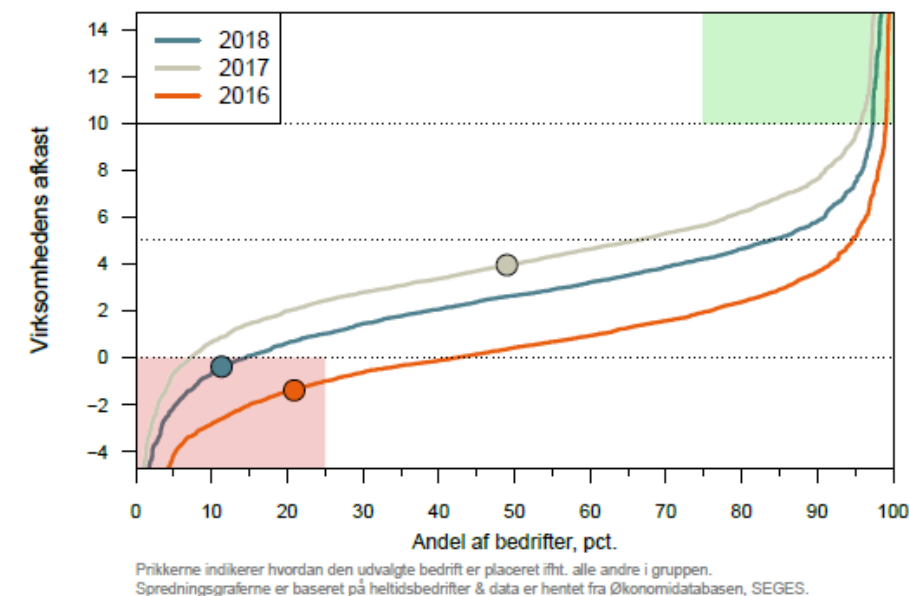
Figur 2: Spredningen over alle svineproducenternes afkast de seneste 3 år.



Figur 2: Spredningen over alle mælkeproducenternes afkast de seneste 3 år.



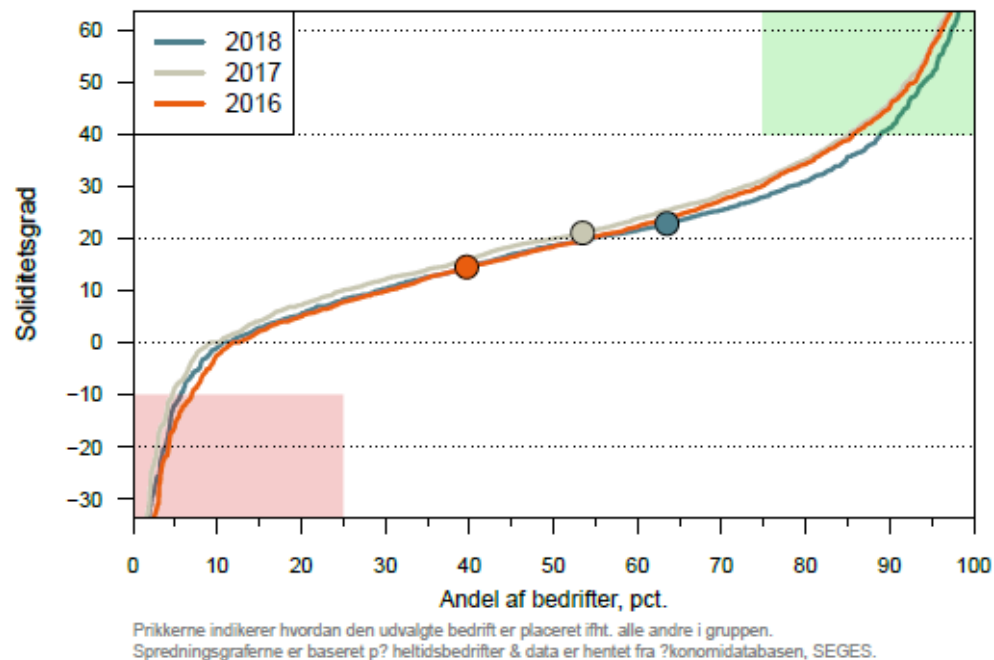
Figur 2: Spredningen over alle mælkeproducenternes afkast de seneste 3 år.



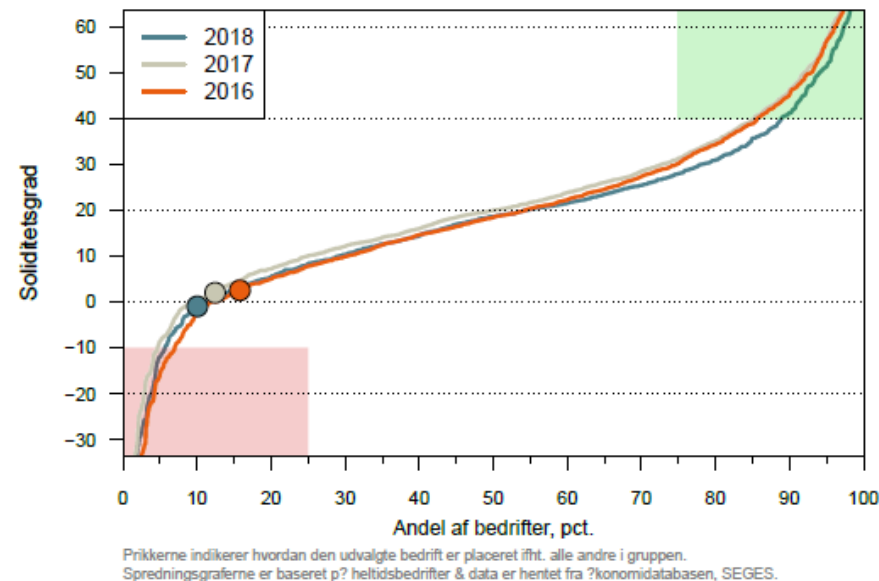
Strategisk Nøgletalsrapport

SOLIDITETSGRAD

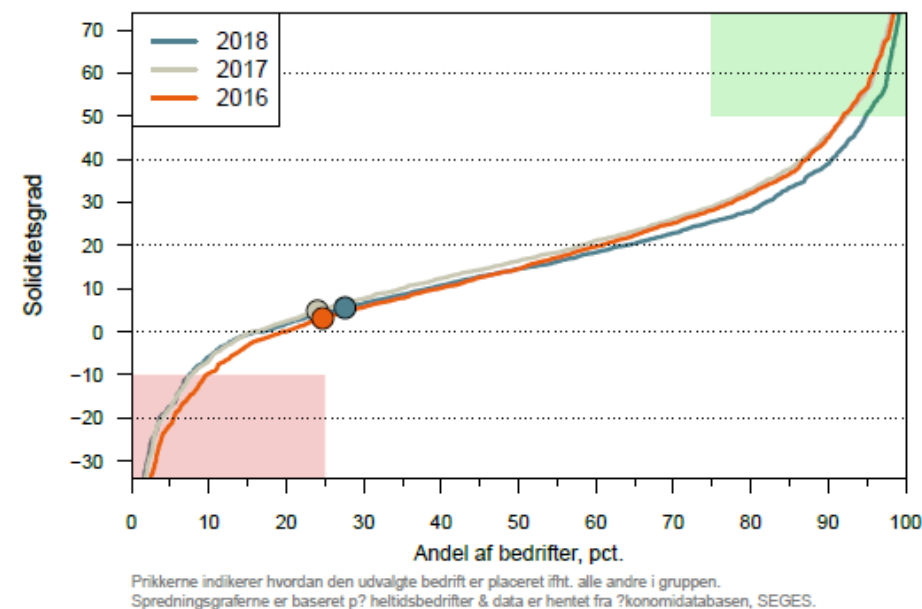
Figur 10: Spredningen over alle svineproducenternes soliditetsgrad de seneste 3 år.



Figur 10: Spredningen over alle svineproducenternes soliditetsgrad de seneste 3 år.



Figur 10: Spredningen over alle mælkeproducenternes soliditetsgrad de seneste 3 år.



Hvad vi ellers arbejder med

- Virksomhedsanalyse
- Risikoanalyse
- Virksomhedens forretningsmodel
- Virksomhedsstrategi
- Virksomhedskultur
- HRM
 - Rekruttering
 - Onboarding
 - Medarbejdertrivsel/-pleje
- Forretningsudvikling
 - Virksomhedens governance
 - Virksomhedens compliance
 - Digitalisering
 - Organisering / forretningsområder
 - Bæredygtighed
 - Ledelse og management
 - Rapporteringssystemer
 - Investeringer

SEGES

Hvad kræver ledelse i høj kompleksitet?

Den moderne leder

- "Jeg skal være synlig"
- "Jeg skal træffe beslutningerne"
- "Jeg skal gå forrest"
- "Jeg skal vise retningen"
- "Jeg skal tage ansvaret"
- "Jeg skal mene, vide og handle"



Den postmoderne leder

- "Jeg skal engagere"
- "Jeg skal motivere"
- "Jeg skal bakke op"
- "Jeg skal medinddrage"
- "Jeg skal anerkende, spørge og lytte"



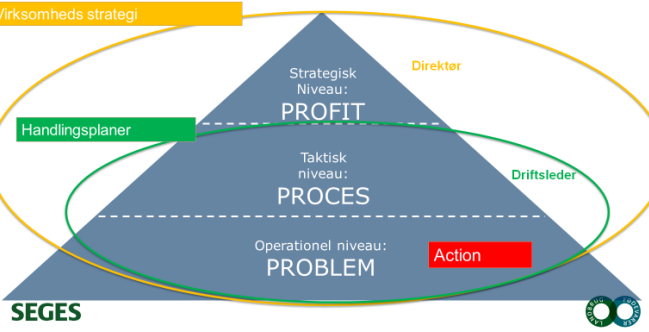
Ledelsesberetning			
Udarbejdet den			
Opfølgning for perioden			
Ejerleders mentale tilstand – hvor er du lige nu Er du over strengen og føler dig åben, nysgerrig og ivrigt for at løse. Eller er du under strengen, hvor du er i defensiv, lukkede og vil have ret.			
Virksomheden Helt overordnet i forhold til drift og performance			
Nøgletal for perioden De mest relevante nøgletal pr. produktionsgren præsenteres og suppleres med kommentarer til afvigelser	Nøgletal 1	Nøgletal 2	
	Realiseret	Realiseret	
	Budget	Budget	
	Afvigelse	Afvigelse	
	Nøgletal 3	Nøgletal 4	
	Realiseret	Realiseret	
	Budget	Budget	
	Afvigelse	Afvigelse	
	Nøgletal 5	Nøgletal 6	
	Realiseret	Realiseret	
	Budget	Budget	
	Afvigelse	Afvigelse	
Kommentarer til afvigelser:			
Likviditet og kapitalberedskab Suppleret med relevant data med opfølgning og historik.			
Ledelse og management Hvordan følger vi de ledelsesmæssige planer, hvordan går det med de opstillede strategiske handlingsplaner i forhold til det, vi planlagde ved årets start eller siden sidst.			
Medarbejdere situationen Status på medarbejdertilfredshed, oplysninger/tyrker, lønforhold, manglende kompetencer, kompetenceudvikling mv.			
Status på forretningsområder Relevante information om forretningsområdenes performance og udvikling siden seneste beretning.			
Early warnings Kommentarer til spirende risici, der kan vokse sig større, herunder hvordan ejerleder vil mindske/tjerne dem. Denne omfatter udover virksomheden også familie og ejerleder.			

Landmandsdirektørens fremtid - Hvilke logik og tilgang skal landbrugsdirektøren have?

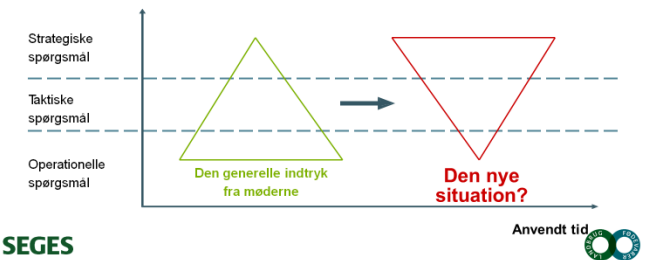


Grundlag af de eksisterende rammebetingelser skal fremtidens landmand være bevidst om sine styrker og svagheder inden for de fire områder når virksomhedens strategi skal implementeres.

Virksomhedslandbruget



Når virksomheden vokser og får flere medarbejdere og mellemledere øges kravet til et nyt mindset for "ledelse"



SEGES

3# ANBEFALING

**SKAB ET
GROWTH MINDSET**

FIXED MINDSET

"Jeg er bare ikke god
til medarbejdere"

"Med erhvervets rammevilkår
kan jeg ikke tjene penge"

"Jeg kan ikke lade være med at sige
min mening"



"Jeg vil gerne blive bedre
til at håndtere medarbejdere –
vil du hjælpe mig?"



"Andre landmænd kan tjene gode
penge, hvordan tjener jeg penge?"



"Gider du ikke losse mig over benet, hvis
jeg bliver for spids i tonen, for jeg er nødt
til at huske på at tøjle mig selv?"

GROWTH MINDSET

Hvad arbejder vi med

Netværk - Mental og økonomisk robusthed



SEGES



ADVISORY BOARD GUIDE

Hvad er et advisory board?

Et advisory board er et fortroligt forum, der er sat i verden for at rådgive ejerleder, hvor der kan diskuteres alt fra strategi og ledelse til ejerleders personlige indsigter. Et advisory board handler nødvendigvis ikke om at kontrollere virksomhedens budget eller daglige ledelse, men kan have et andet og mere personligt, virksomheds- og/eller strategisk fokus. Deltagerne i et advisory board har ingen juridiske forpligtigelser og har derved ingen magt eller ansvar. Der er typisk 3-4 deltagere i advisory board.

Det anbefales, at der på møderne disponeres over tiden, så 80 % af tiden omhandler fremtid, og 20 % fortid. Desuden bør sammensætningen af deltagere overvejes, så de kan udfordre ejerleder på det strategiske niveau.

Forretningsorden

Vi anbefaler, at ejerleder inden 1. møde får udarbejdet en forretningsorden, som sendes til alle deltagere inden mødet og gennemgås ved 1. møde.

I forretningsordenen bør der svares på følgende spørgsmål:

- Hvad er formålet med dit advisory board?
- Hvilke mål skal dit advisory board hjælpe dig med at indfri?
- Hvad er dine forventninger til dig selv i dit advisory board?
- Hvad er dine forventninger til medlemmerne i dit advisory board?
- Hvordan skal dit advisory board organiseres?
- Hvilke områder skal behandles på advisory board-møderne?
- Ønskes der opfølgning mellem møderne, hvis ja hvilken type?



Promilleafgiftsfonden for landbrug

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd



Videns seminar

Direktør rollen

- Hvad kalder virksomheden på
- Direktørens opgaver
- Eksekveringskraft
- Handlingsplaner
- Opfølgning

Juridiske bestyrelser

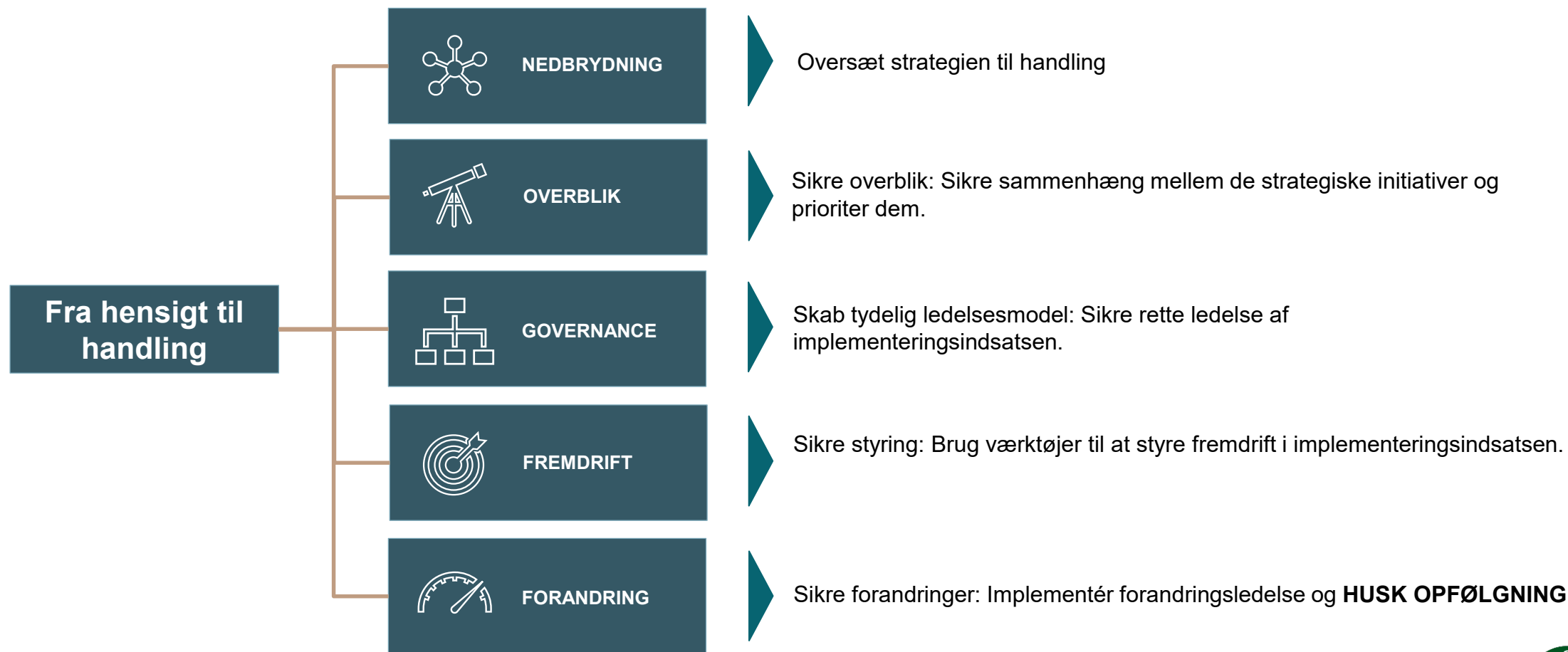
- Hvad kalder virksomheden på
- Rekruttering til bestyrelsen
- Drift af bestyrelse



4# ANBEFALING

GÅ FRA HENSIGT TIL HANDLING

Implementering er vores "kæphest"



Opfølgning

Projekt Opnå økonomiske resultater som de bedste landmænd										STØTTEL AF Promilleafgiftsfonden for landbrug			
VIRKSOMHED										Opfølgningsplan		20. juni 2019	
Kort opsamling fra telefonmødet:													
Nr.	Aktivitet / handling	Oprettet d.	Kommer fra	Prioritering	Ansvarlig for action	Opgaven startet	Ressource personer	deadline for opgaven	Status på opgaven	Baggrund for aktivitet / handling	Kort om selve aktiviteten / handlingen	Værdiskabelse/effekt af initiativ for ejer/leder	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
										Opfølgning og opsamling ved:			
										proces skal afsluttes hurtigst muligt			
										proces sat i gang			
										proces gennemført			

Advisory board

	Fag-Fagligt fokus	Regnskabs fokus	Turn around fokus	Strategisk ledelse
Leder af Advisory Board	Ejer	Ejer	Ejer	Ekstern leder
Deltagere	Ejer Ansatte Fagrådgiver Dyrlæge	Ejer Økonomi Rådgiver Eksterne Virksomhedsrådgiver	Ejer Økonomi Rådgiver Bank Eksterne Virksomhedsrådgiver	Ejer Eksterne Virksomhedsrådgiver
Rekruttering	Netværk Faglighed Specialist	Netværk Faglighed Specialist	Netværk Faglighed Specialist	Persontest Samtale Team Generalister
Fokus	Produktion	Regnskab Budgetopfølgning Kontrol/Bevilling	Overlevelse	Værdiskabelse - Strategisk - Økonomisk - Socialt
Tidshorisont	Her og nu	Bagudrettet	Her og nu fremtid	Fremtiden
Handler	Operationel	Operationel Taktisk	Operationel Taktisk	Strategisk Taktisk

Hvad arbejder vi med

Netværk

- Mental og økonomisk robusthed



SEGES



Kilde: The Conscious Leadership Group 2014

Direktør rollen

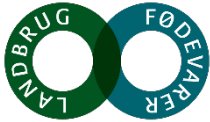
- Hvad kalder virksomheden på
- Direktørens opgaver
- Eksekveringskraft
- Handlingsplaner
- Opfølgning

Juridiske bestyrelser

- Hvad kalder virksomheden på
- Rekruttering til bestyrelsen
- Drift af bestyrelse

Videns seminar

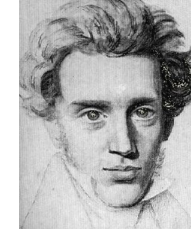
STRATEGISK INITIATIV 1 –			
FORMÅL	ANSVARLIG	INVOLVEREDE OG NØGLEINTERESSENTER	
FORMÅL MED INITIATIV ER:	+	+	
	INDSATS	AKTIVITETER	DEADLINE
SUCCESKRITERIER OG VÆSENTLIGE FORANDRINGER:	1.	1.0	?
	2.	2.0	?
KRÆVEDE INVESTERINGER	3.	3.0	?
	4.	4.0	
	5.	5.0	



Rådgiverne – hvad arbejder vi med

Forstå kunden

Søren Kierkegaard,
i "En Ligeform Meddelelse",
1859



"At man, når det i sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt sted, først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor *han* er, og begynde der"

"For i sandhed at kunne hjælpe en anden må jeg forstå mere, end han - men dog vel først og fremmest forstå det, *han* forstår. Hvis jeg ikke gør det, så hjælper min mereforståen ham slet ikke"

Personligt udviklingskort

Trumf på Rådgivningen

Opfølgning



Kilde: The Conscious Leadership Group 2014



Rollerne blandes i praksis

Forventningsafstemning om roller med klienten er afgørende

Ekspert

Værdiskabelse for klienten

- Faglighed og erfaring med et specifikt emne (eks. Gårdråd eller Risikostyring)

Rolle

- Undersøge og analysere sig frem til den "objektive sandhed". Fremlægge de rigtige løsninger.

Ansvar

- Stort medansvar for at "det rigtige gøres". Klienten vil med god ret kunne pege på eksperten og sige at det var dennes ansvar. Intet ansvar for realiseringen af forandringen

Facilitator

Værdiskabelse for klienten

- Den rigtige proces der sikrer fælles/organisatorisk forståelse, kompetencer og accept af forandringen

Rolle

- Undersøge og analysere sig frem til den rigtige fremgangsmåde. Iscenesætte processen.

Ansvar

- Lille eller intet ansvar for endelige løsning. Klienten har selv givet indholdet til løsningen. Stort ansvar for forankringen af løsningen og "det gøres rigtigt"

Driver

Værdiskabelse for klienten

- Fremdrift og energi i projektet omkring forandringen

Rolle

- Projektledelse – scoping, planlægning, organisering, kommunikation, interessent- & risikohåndtering. Mødeledelse, motivation, ressourcestyling og sikring af kvalitet og rettidige beslutninger etc.

Ansvar

- Ansvar for at "det gøres effektivt" og opgaven løses indenfor den aftalte ramme – tid, kvalitet og ressourcer. Ansvar for interessenternes tilfredshed.

Coach

Værdiskabelse for klienten

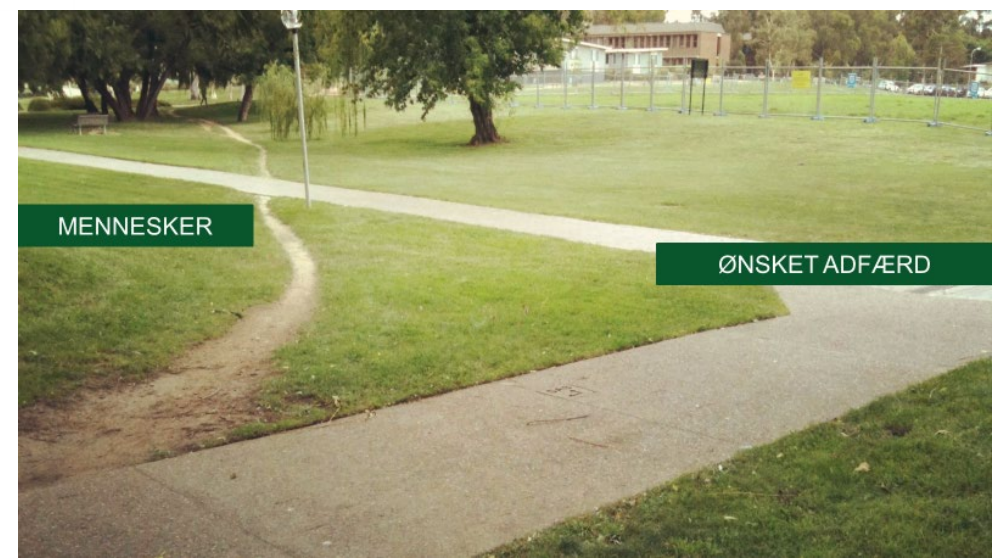
- Refleksion omkring personlige udfordringer og svære valg og finde egne praktisable svar og løsninger.

Rolle

- Observere og lytte samt spørge til centrale/svære udfordringer – INGEN svar. Overblik og sikring af at samtalen/forløbet styres i den rigtige retning. Ansvar

Ansvar

- Sikre at samtalen er ligeværdig. Ansvar for at fokuspersonen når længere end denne ville have nået alene. Opfølgning på mål og aftaler.





DRØFTELSE
REFLEKSION
KVALIFICERING

Advisory board - runde 3

Den brede implementering

v/Rasmus

SEGES



Den næste tid

1. DEN BREDE IMPLEMENTERING

- Projektets koncept, metoder og værktøjer

2. VEJE TIL IMPLEMENTERING

- Hvordan kan projektet bruge Advisory Boardet og omvendt?

3. DLBR LEDELSESNETVÆRK

- Kodeks for god ledelse

Rasmus Berg

- rbla@seges.dk 2868 5610

- Kandidat i erhvervsøkonomi med tilvalg på Aarhus Universitet, *Cand.soc*
 - Speciale i strategi, ledelse og forretningsudvikling hos to førende fødevareproducenter
- Konsulent, Forretning & Implementering SEGES
- Aarhusansvarlig i Frej – Fødevarepolitisk Tænketa
- Vokset op på en smågriseproduktion ved Horsens

SEGES



Rasmus Berg

- rbla@seges.dk 2868 5610

- Projekter hos udvalgte landmænd
 - Mosevang Mælk eks.
- Projekter
 - Vækst med Bæredygtighed
 - Ejer- og generationsskifte
 - *Hvor skal væksten komme fra i landbruget?*
- Kommercielle aktiviteter
 - Eliteprogram for Innovative landmand, i samarbejde med VIA University College eks.

SEGES

KURSUS BÆREDYGTIG UDVIKLING AF FREMTIDENS LANDBRUG

Sæt bæredygtigheden i spil i din virksomhed



SEGES



Landbrug & Fødevarer @spisekammeret · 22. jan.

Første skoledag for de 24 deltagere på det nye eliteprogram for innovative landmænd 🇩🇰 @JakobEllemann kiggede forbi for at testkøre den nyeste robotteknologi til marken #dkpol #dkgreen



DEN BREDE IMPLEMENTERING

SEGES



Koncept, metoder, værktøjer, redskaber, fokusområder, adfærdsændringer ...

Konceptets formål



Fra projektets ansøgning:

- *Baseret på viden fra interviews fra arbejdsplan 1 udvælges de mest hensigtsmæssige og økonomisk rentable områder, hvor landmænd har mulighed for at styrke virksomhedens bundlinje.*
- *Der udvikles værktøjer eller eksisterende værktøjer forbedres, hvor personlige eller mere fysiske barrierer imødekommes for at hjælpe landmanden på vej i en retning, hvor bundlinjen kan styrkes yderligere*
- *De nye og forbedrede værktøjer testes hos landmænd, hvorefter erfaringer opsamles fra testforløbet*

Med andre ord:

**STRUKTURERING OG ORGANISERING AF VIDEN OG RESULTATER I PROJEKTET TIL
BRUG I KOMMUNIKATION OG IMPLEMENTERING**

Hvor kommer konceptet fra?

Interviews

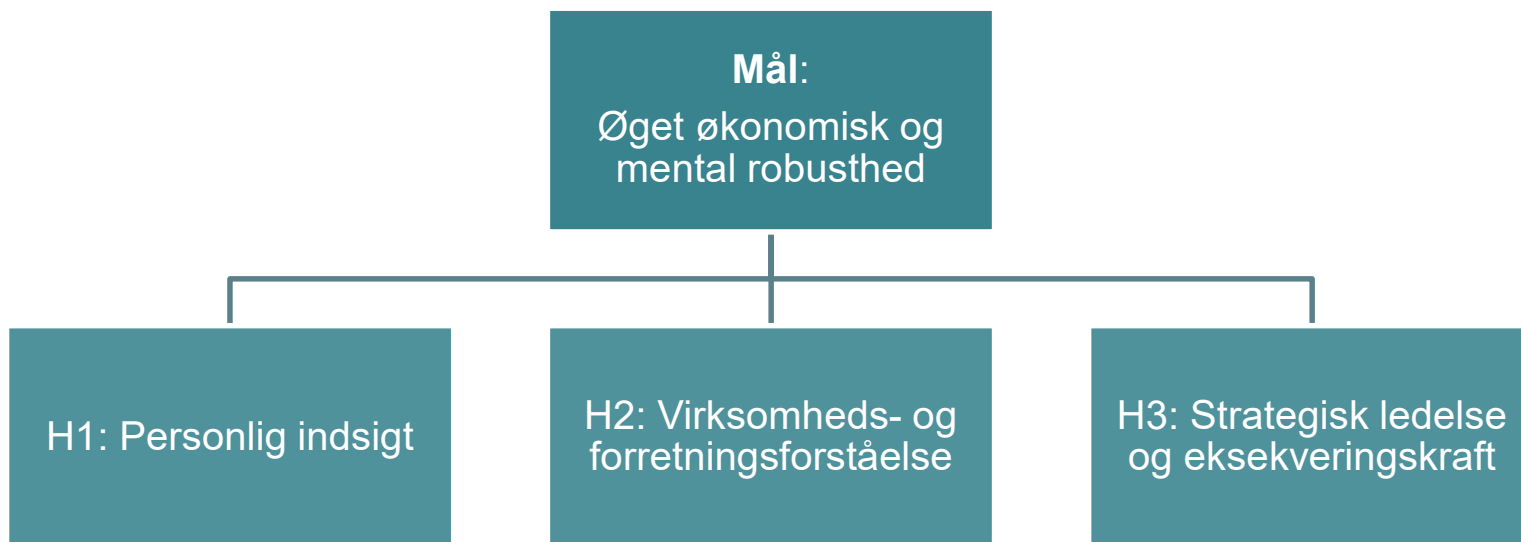
Advisory Boards

Top 2 % projekt

Anden inspiration



Konceptudvikling – Inspiration fra *"Hvor skal væksten komme fra"*



Konceptudvikling – Inspiration fra interviews og Advisory Boards



Konceptets fokusområder

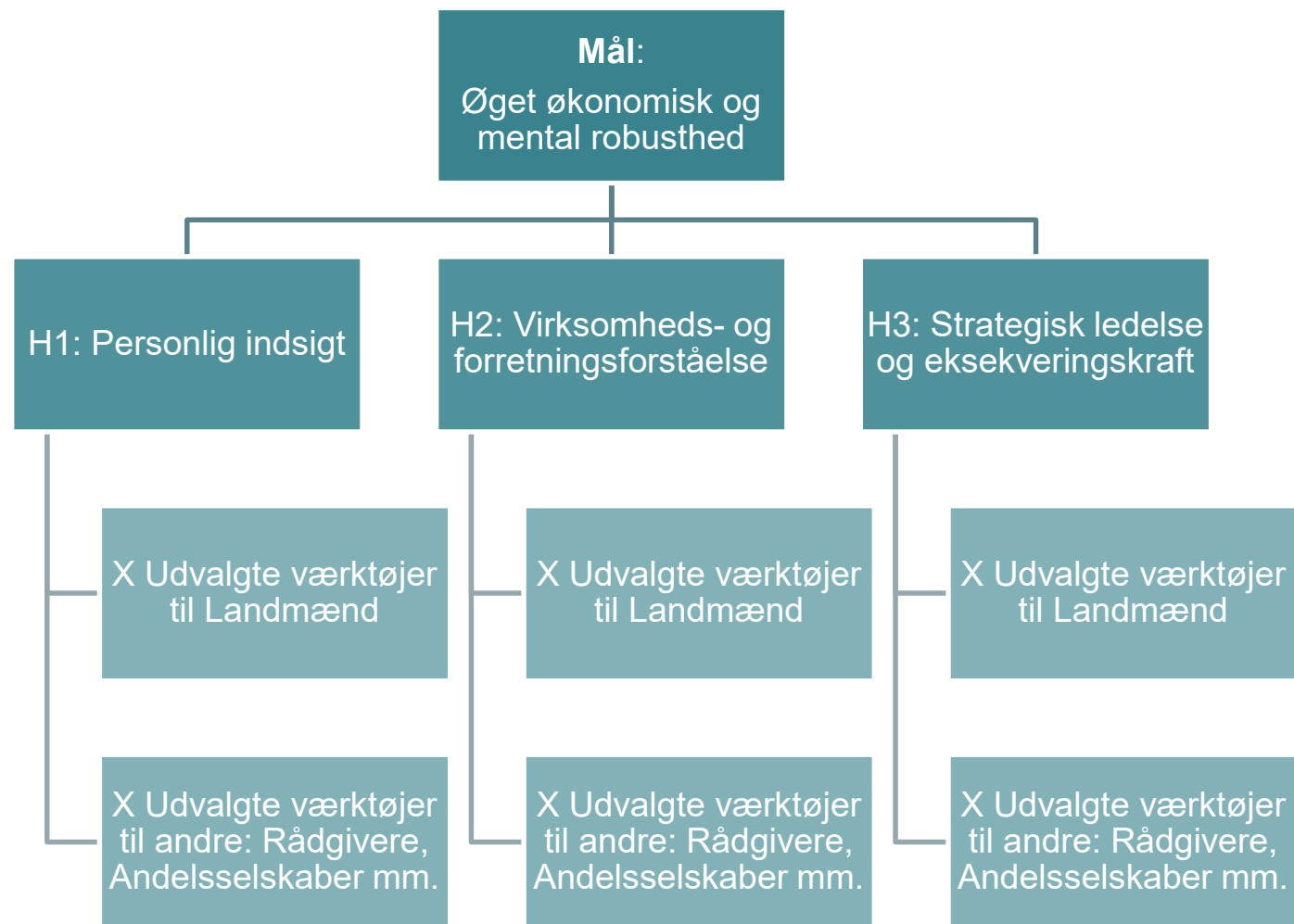
Hvem og hvordan understøttes forandringen?

Metoden og værktøjerne til forandring

Hvem understøtter forandringen?

- Advisory Board
- Rådgiver
- Netværk
- Ægtefælle
- Landmanden selv
- **Andre?**

Hvordan understøttes forandringen?



Værktøjer der understøtter forandringen

H1: Personlig indsigt

- Livscirklen
- Tidslinjen
- Udviklingskortene
- Over/under strengen
- Disc og NEO-PIR
- To-do lister
- Lifetime Strategy
 - Person/familie, drømme og karriereplan
- Interessantanalyse

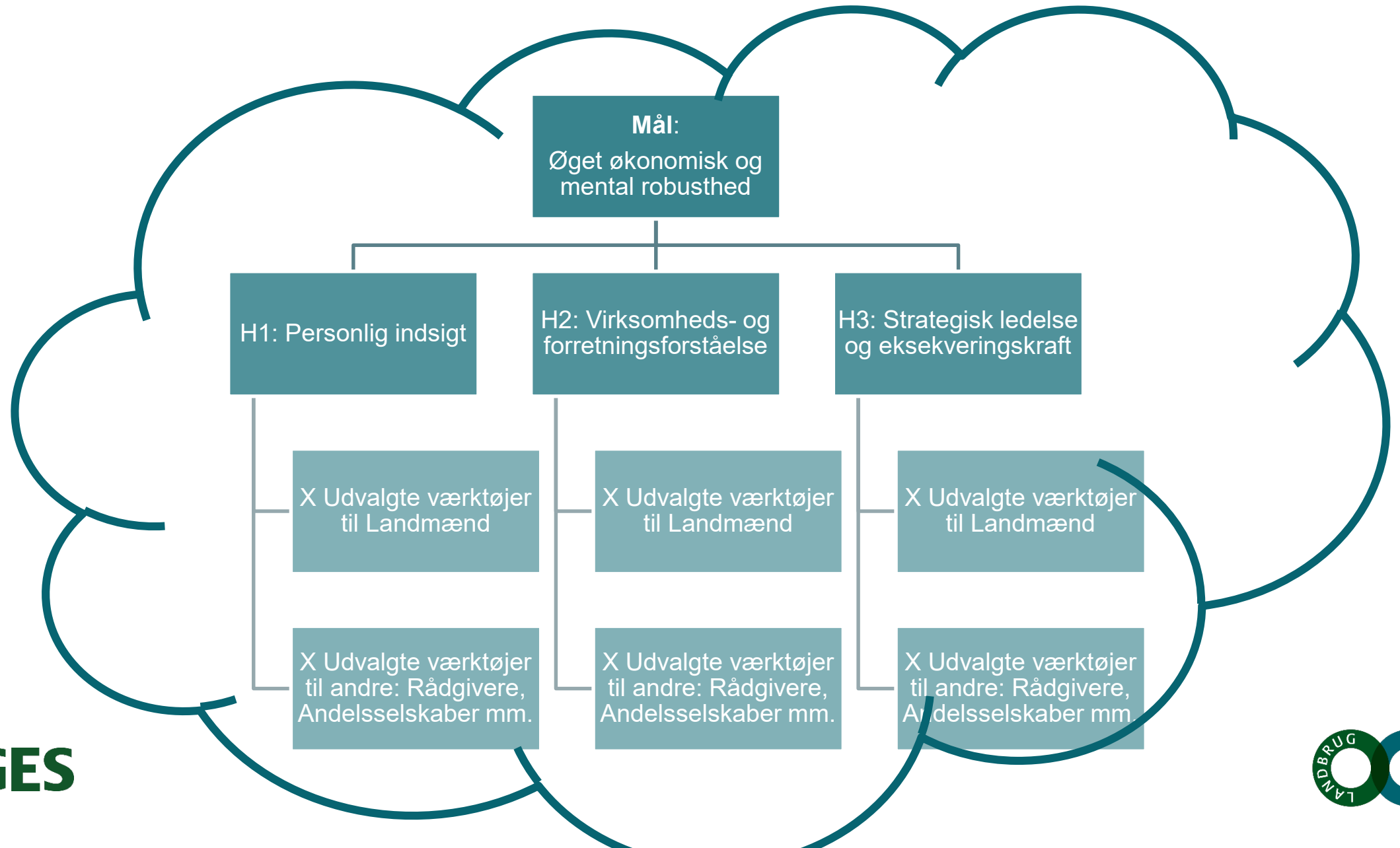
H2: Virksomheds- og forretningsforståelse

- Strategisk nøgletalsrapport
- Forretningsmodellen BMC
- Fokuseret Ledelse
- Dialogkort for bæredygtig udvikling

H3: Strategisk ledelse og eksekveringskraft

- Direktør- og bestyrelseshjælper
- Strategi (og -proces)
- Handlingsplan og opfølgning
- Risikomapping
- Ledelsesberetningen
- Kurs, Koordinering og Commitment
- Personaleledelse
- Dashboard & E-Overblik

METODER TIL FORANDRING/FORANDRINGSAGENTEN:
Advisory Boards, Rådgiver, Netværk, Ægtefælle & Landmanden selv



Nuværende veje til implementering

- Nye og nuværende Advisory Boards
- Ægtefæller – *Stiletter i Landbruget*
- Aarhus Erhvervsakademi
- DLBR Ledelsesnetværk
- SEGES.dk & Landbrugsinfo.dk
- Oplæg ved konferencer, landboforeninger, andelskæder mm.

REFLEKSIONER?

Giver konceptet mening?

Skal det struktureres sådan?

Er det vigtigt hvordan det struktureres?

Veje til implementering - Advisory Board

Hvordan kan
Advisory Boardet bruge
projektet og dets koncept?

Hvordan kan projektet bruge
Advisory Boardet
i implementeringen?

DLBR Ledelsesnetværk – *Kodeks for god ledelse*

DLBR Ledelsesnetværk – *Kodeks for god ledelse*

- Ledelsesnetværk i DLBR med omkring 20 ledelsesrådgivere
- Samarbejde mellem DLBR Ledelsesnetværk og projektet
- Arbejdstitel for et kodeks der skal skabe konsensus i hvad DLBR ledernetværket definerer som god ledelse. Kodekset skal markedsføres til landmændene.



DLBR Ledelsesnetværk – Kodeks for god ledelse

”Vi vil stå sammen om hvad god ledelse er frem for egenhændigt i hver vores kundekreds at kæmpe med forskellige ord/tilgange til ledelse”

”Netværket står stærkere med dette projekt i ryggen og projektet får 20 ambassadører fordelt over hele landet, der evt. kan trænes i at udføre opgaver til hjælp for projektet”

”Dog kan jeg sige, at som jeg ser samarbejdet mellem Ledernetværket og Projektet, går det ud på at vi som rådgivere skal lære at omsætte projektets resultater til konkret rådgivning til vores kunder, enten som direkte ledelsesrådgivning, i advisory boards, i gårdbestyrelser eller erfagrupper”

DLBR Ledelsesnetværk – *Kodeks for god ledelse*

- Tre indsatsområder:
 1. Det gode liv - for ejerleder og dennes familie
 - Ejerleders drømme og mål som menneske, som familie og som ejerleder?
 - Ejerleders udfordringer/potentialer for at nå sine drømme og mål i forhold til nu?
 - Ejerleders indsatsområder for at nå de opstillede drømme og mål
 2. Økonomisk ledelse – for den samlede virksomhed og for produktionsområder
 - Strategisk ledelse af virksomheden – direktørrollen
 - Taktisk ledelse af produktionen – rollen som driftsleder/afdelingslederen
 - Operationel ledelse – rollen som leder og medarbejder i virksomheden, i den daglige drift via fælles værdisæt og en stærk virksomhedskultur
 3. Organisations- og kompetenceudvikling
 - Rekruttering, On-boarding, Medarbejderpleje
 - Medarbejder politikker, Medarbejderudvikling

DLBR Ledelsesnetværk – *Kodeks for god ledelse*

Hvordan DLBR Ledelsesnetværk kan være nøglen til bred implementering af det udviklede koncept?

Hvordan der kan opnås synergi mellem DLBR Ledelsesnetværk og projektet?

Advisory board

- Runde 4

Optagelse af podcast

Opsamling, evaluering og næste step